

# Utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije na donošenje odluka u procesu nabave

Albert Mendica<sup>1</sup>, Daglas Koraca<sup>2</sup>

<sup>1</sup> mr. sc.; Voditelj odjela, Plava laguna d.d. Poreč, Rade Končara 12.; Predavač, Istarsko veleučilište – Universita' di scienze applicate, Pula-Pula. e-mail: [albert.mendica@gmail.com](mailto:albert.mendica@gmail.com)

<sup>2</sup> dr. sc.; Dekan, Istarsko veleučilište – Universita' di scienze applicate, Pula-Pula. e-mail: [d.koraca@iv.hr](mailto:d.koraca@iv.hr)

## Sažetak

*Informacijske i komunikacijske tehnologije imaju sve veći utjecaj na donošenje odluka u procesu nabave. U okviru ovog rada istražuju se prednosti i prijetnje uvođenja informatizacije u poslovni proces nabave. Svaki proces sistematizacije informacija dobar je, međutim, od suštinske je važnosti odrediti optimalnu razinu primjene i obuhvata vodeći se načelom „uloženo-dobiveno“. Vodeći se dijagramom toka „if“ i ostalim formalnim ograničenjima, informatizacija nerijetko usporava donošenje odluka pa se s pravom postavlja zaključak da u uvjetima nejasnog definiranja cilja prijeti mogućnost usporavanja procesa donošenja odluka te suvišnog angažmana viših nivoa odlučivanja. Preispitivanjem ranije donesenih odluka, procesu implementacije informacijskih i komunikacijskih tehnologija, odnosno informatizacije, prijeti mogućnost da ono postane „svrha sam sebi“, što znatno smanjuje efektivnost u odlučivanju. U radu se istražuje proces odlučivanja o nabavi u velikim hotelskim kompanijama u Republici Hrvatskoj. Pružanje kvalitetnih hotelskih usluga uvjetovano je ekonomičnim, efikasnim i efektivnim donošenjem odluka u skladu s jasno definiranom poslovnom vizijom kompanije. Vizija kompanije koja njeguje učinkovito donošenje odluka temelji se na suradnji, timskom radu, zadovoljstvu zaposlenika te uvažavanju želja gosta. Prema rezultatima vlastitog istraživanja, pri donošenju odluka treba se voditi višim ciljem „point of work“, njegujući osjećaj povjerenja među djelatnicima, organizacijsku kulturu te nivo odlučivanja, pritom poštivajući domene odlučivanja za svaki od njih.*

**Ključne riječi:** *Informacijska i komunikacijska tehnologija, odlučivanje, poslovni proces, nabava, domena i nivoi odlučivanja, organizacijska kultura.*

## 1. Uvod

Rad istražuje učinkovitost odlučivanja u uvjetima velikih kompanija iz sektora hotelijerstva. Konkretno, ispituje se odnos između upravljanja,

organizacijske strukture i nivoa odlučivanja. Detaljno se analizira nabavni proces te se kroz njega određuju nivoi odgovornosti i domene poslovnih odluka koje mogu biti popraćene informacijskim sustavom podrške pri odlučivanju. Usko se

istražuje i utjecaj organizacijske kulture kao bitnog čimbenika proaktivnog djelovanja i učinkovitog donošenja odluka.

## 2. Pregled literature

Znanstvena literatura već dugi niz godina istražuje utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije te doprinos organizacijske kulture na donošenje odluka. Svi se autori slažu da informacijska i komunikacijska tehnologija i pozitivna organizacijska kultura doprinose kvalitetnom poslovnom odlučivanju.

Boškić u svojem radu potvrđuje hipotezu da informacijske tehnologije pozitivno utječu na poslovanje hotelskih poduzeća i doprinose optimalnom umrežavanju hotelskog poduzeća i njegovih dionika. Hotelska poduzeća sve više primjenjuju informacijske tehnologije kako bi bolje i lakše razmijenila informacije i resurse među vlastitim odjelima i između sebe i partnera, lakše izabrala zaposlenike kojima je potrebna određena edukacija, održala i poboljšala povezanost s klijentima i privukla nove klijente te učinila rad ugodnijim, djelotvornijim i uspješnijim (Boškić, 2016.).

Bunja i Vučetić u svom istraživanju ističu uspješnost hrvatskog hotelijerstva temeljenu na primjeni informacijsko komunikacijske tehnologije, pronalazeći načine kako ih primijeniti u svom poslovanju. Hrvatski stručnjaci razvili su mnoga vlastita učinkovita softverska rješenja i mobilne aplikacije. Čak i tijela javnog sektora prepoznaju važnost praćenja informatičkih trendova i potiču njihovu poslovnu implementaciju. Iako ni jedna tehnologija u hotelijerstvu, uključujući informacijsku komunikacijsku tehnologiju, ne može zamijeniti nužnost izravnog kontakta s gostima, može uvelike doprinijeti povećanju razine zadovoljstva kupaca. Stoga je važno ne samo pratiti postojeće trendove, već ih i stvarati (Bunja & Vučetić, 2017).

Lucid Content Team u okviru svojeg rada istražuje pet osnovnih koraka u procesu donošenja odluka, pri čemu ističu važnost prepoznavanja problema, istraživanja tržišta, procjena alternativa, odlučivanje o kupnji i procjenu rizičnosti nakon kupnje. Kao korisnu metodu u razumijevanju donošenja odluka ističu potrebu izrade hipotetske radnje kupca – kartu puta kupca (Lucid Content Team, 2021).

Ledenko u svojem radu konstatira da je danas iznimno teško poslovati i donositi odluke na tržištu te je temeljni zadatak menadžmenta učiniti zaposlenike sposobnim za zajedničko odlučivanje, pritom ističući da je odluke potrebno donositi pravovremeno i kvalitetno. U tom se procesu donositelj odluke suočava s nedvojbenim, dvojbenim i rizičnim situacijama, strahom od donošenja odluka te drugim ograničenjima koji proces odlučivanja mogu otežati, usporiti ili onemogućiti (Ledenko, 2019).

Turban u svojoj knjizi istražuje razne tehnike donošenja odluka i sustave podrške odlučivanju pri čemu se fokusira na četiri bitna čimbenika u procesu odlučivanja: elemente sustava za podršku odlučivanju kao što su sustavi za upravljanje bazama podataka (DBMS); pitanja u stvarnim organizacijama, kao što su raspršeni donositelji odluka; ekspertni sustavi vezani uz najsuvremenije tehnologije neuronskog računalstva i strojnog učenja. Naposljetku istražuje i pitanja uključena u spajanje ovih dijelova u stvarne sustave u stvarnim organizacijama, uključujući i društveni utjecaj i utjecaj okoline na donošenje odluka (Turban, 2010).

McLaughlin u svojem radu istražuje razne pristupe upravljanju inovacijama koje pridonose proaktivnom donošenju odluka. Ističe važnost razvijanja i upravljanja organizacijskom kulturom potiče uključivost i ohrabruje pojedince na preuzimanje odgovornosti. U radu je identificirao 16 djelotvornih upravljačkih intervencija za promicanje radikalnosti a utemeljeni su na prethodno provedeno empirijsko istraživanje. Zaključuje da je otvorena i zdrava organizacijska kultura preduvjet donošenje uspješnih i pravovremenih poslovnih odluka. (McLaughlin, 2008).

Koraca u svojem radu istražuje utjecaj IKT-a na poslovne procese, dokazujući njihov značajan utjecaj na pozitivne promjene, kao što je ubrzanje procesa. Pozitivne promjene nastaju u svim poslovnim procesima pa tako i u donošenju odluka u procesu nabave (Koraca, 2021).

Može se zaključiti da su informacijsko-komunikacijske tehnologije i sama organizacijska kultura od ključne važnosti za donošenje ispravnih poslovnih odluka u svim segmentima poslovanja, pa tako i poslovnim procesu nabave.

### 3. Metodologija

Metodologija istraživanja uključuje odabir teme i definiranje istraživačkih problema, analizu ranijih istraživanja slične problematike, definiranje istraživačkih potreba i samih ciljeva istraživanja, postavljanje hipoteze te odabir metode istraživanja. Metodologija uključuje i proučavanje literature te pažljiv odabir relevantnih izvora i proučavanje istraživačkog procesa. Ovo istraživanje provedeno je u skladu s time te su utvrđeni rezultati, obrađeni su i analizirani prikupljeni podaci, generalizirani su zaključci, utvrđen je znanstveni i praktični doprinos rada te je napisan tekst rada. U okviru rada primijenile su se sljedeće metode znanstvenog istraživanja: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda konkretizacije, metoda generalizacije, metoda dokazivanja, metoda klasifikacije i metoda deskripcije.

Cilj istraživanja ostvaren je sljedećim zadacima: pronalaženjem ranijih istraživanja na tu temu, definiranjem metoda, metodologije rada, hipoteze i uzorka istraživanja, definiranjem ključnih pojmova, obradom dobivenih podataka, interpretiranjem

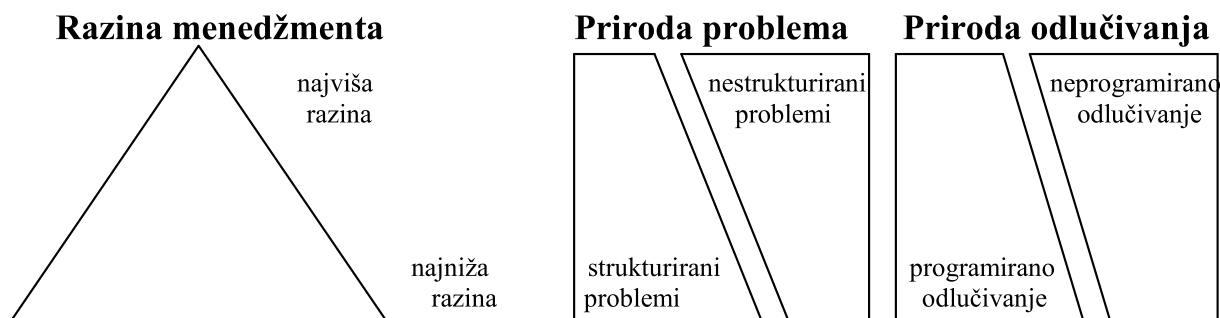
rezultata i donošenjem zaključaka. Cilj rada usklađen je s ciljem istraživanja, korištena je teorijska osnova, a dobiveni rezultati empirijskog istraživanja poslovanja vodećih hotelskih tvrtki u Hrvatskoj doprinijeli su kreiranju zaključka. Svi postavljeni zadaci izvedivi su.

Hipoteza rada je: informacijske i komunikacijske tehnologije značajno utječu na donošenje odluka menadžmenta u poslovnom procesu nabave.

### 4. Odnos upravljanja organizacije i odlučivanja

Odlučivanje je proces koji traje, a završava činom donošenja odluke. Stupanj civilizacijskog i kulturnološkog stanja današnjice rezultat je svih odluka koje je čovjek donio u prošlosti, kako privatnih tako i poslovnih. S obzirom na to da se odnosi na veći broj ljudi i uvjetovano je mnogim varijablama, poslovno odlučivanje često je vrlo složeno i nosi značajan teret odgovornosti. Odlučivanje se može definirati kao izabiranje smjera, odnosno načina djelovanja između više alternativa.<sup>1</sup>

**Tablica 1. Priroda problema i priroda odlučivanja na pojedinim razinama menadžmenta:**



Izvor<sup>2</sup>

Upravljanje kao širi pojam proizlazi iz vlasničkog sustava, iako neki autori izjednačavaju pojam upravljanja i odlučivanja treba jasno razlučiti da je odlučivanje osnovni element upravljačke djelatnosti.<sup>3</sup> U tom se kontekstu funkcija upravljanja ostvaruje kroz proces donošenja odluka na svim razinama

rukovođenja. Koliko ima razina rukovođenja, toliko je i razina odlučivanja. Više razine rukovođenja u pravilu znače i odgovornije odluke, a odgovornije odluke zahtijevaju sistematičniju pripremu i traže znatno više vremena. Uspješnost poduzeća ovisi

<sup>1</sup> Koontz H., Weinrich H.: „Essential of Management“, Fifth Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York, 1990., str 108.

<sup>2</sup> <https://www.slideserve.com/scott/informacijski-sustavi-i-menad-ersko-odlu-ivanje>

<sup>3</sup> Sikavica, P.: „Poslovno odlučivanje“, II. izdanje, Informator Zagreb, Zagreb, 1999., str 4

upravo o tome koliko sve razine menadžmenta kvalitetno i dobro donose vlastite odluke.

U kontekstu razina menadžmenta od suštinske je važnosti kroz samu organizacijsku strukturu odrediti domene odlučivanja i odgovornosti koje pritom ima svaki donosilac odluke – djelatnik.

## 5. Specifičnost nabavnog procesa i preuzimanje odgovornosti

Nabava je jedna od ključnih funkcija poslovnog procesa. U suštini postoje samo dva načina povećanja dobiti. Jedan je povećanje prihoda, a drugi smanjenje troškova, odnosno kombinacija ovih dviju metoda. U uvjetima globalizacije i transparentnosti tržišta ponekad je vrlo teško ili čak i nemoguće utjecati na povećanje prihoda odnosno prodajnih cijena. Cijene determinira ponuda i potražnja, a ovisno o tome kreiraju ih tržišni lideri – *benchmarkeri* – za svaki pojedini tržišni segment. Za svako odstupanje odnosno povećanje „prihvatljive“ cijene prijeti opasnost od pada potražnje i smanjenja ukupnih prihoda, stoga se generalno može zaključiti da su prodajne cijene unaprijed znatnim dijelom određene uvjetima na tržištu.

Na drugoj strani „medalje“ nalaze se troškovi poslovanja koji jednako kao i prihodi utječu na poslovni rezultat. Troškovi poslovanja predstavljaju svaki izdatak učinjen sa svrhom ostvarenja ciljeva poduzeća.

Upravljanje troškovima predstavlja jednu od osnovnih funkcija poslovanja, a provodi se preko nabavnog procesa. Nabavni proces predstavlja skup aktivnosti usmjeren na dobavu optimalnog predmeta nabave (roba, usluga ili neka druga definirana stavka troškovnika). Optimalni premet nabave u načelu predstavlja najpovoljniji proizvod koji zadovoljava funkciju poslovanja. Kako bi se ispunio očekivani efekt optimalne nabave, potrebno je poštivati sastavnice tog procesa odnosno pojedine korake u procesu nabave.

Sljedeći su koraci nabavnog procesa:

1. definiranje potreba za nabavom
2. opis optimalne stavke
3. traženje zadovoljavajućih ponuda
4. analiza pristiglih ponuda
5. prijedlog nabave

6. ugovaranje
7. zaprimanje i provjera isporučenog
8. ovjera dokumenata (zapisnik, primka, račun)

Svaki korak nabavnog procesa ima svoje specifičnosti koje variraju od predmeta nabave, djelatnosti poslovanja, tržišta i profila djelatnika uključenih u proces.

U koraku kojem se definira *Opis optimalne stavke* bitno je istaknuti osnovne odnosno minimalne tehničke karakteristike koje proizvod mora ispunjavati u smislu:

1. dimenzija
2. tehničkih karakteristika
3. sastava materijala
4. boja
5. specifičnosti
6. jamstva
7. ostalih detalja ovisno o predmetu ili usluzi nabave.

Često je vrlo korisno istaknuti i primjer takvog proizvoda – *referentni model*, odnosno artikl s punim imenom (brend artikla, linija proizvoda, model, verzija modela), dakle konkretan proizvod koji zadovoljava opisane karakteristike. Bitno je pritom istaknuti da nije intencija kupiti upravo taj brend i model, već on služi isključivo tome da bi potencijalni ponuditelj bolje razumio potrebu kupca.

Na primjer, kupac kupuje 20 automobila srednje klase, oblik *hatchback*, s benzinskim motorom obujma 1,5 lit, snage cca 130 KS, s opremom srednjeg nivoa, kao što je WW Golf, serija 8, 1,5 TSI Life.

Često se u troškovniku prije navođenja modela dodaje riječ „kao“ u smislu otvorenosti Kupca da aktivno razmotri sve druge brandove koji bi mogli zadovoljiti funkciju poslovanja.

U svakom koraku nabave potrebno je jasno odrediti domene odlučivanja, nadležnosti i odgovornosti uključenih djelatnika. Od izuzetnog je značaja poštivanje slijednosti, odnosno donesenih zaključaka u prethodnom koraku. Svako mijenjanje želja, karakteristika i modela u kasnijim fazama dovodi u pitanje svrsishodnost dosad provedenih koraka, stoga je slijednost i poštivanje domena odlučivanja bitan čimbenik uspješne nabave.

## 6. Informacijska i komunikacijska tehnologija kao sustav podrške odlučivanju

Sustavi podrške odlučivanju (DSS – Decision Support Sistem) u smislu informacijske i komunikacijske tehnologije, koriste se računalima kako bi olakšali proces donošenja odluka o polustrukturiranim zadacima odnosno problemima koji nisu svakodnevni, rutinski i dobro poznati. Svrha ovog sustava nije zamijeniti menadžersko prosuđivanje već povećati učinkovitost u samom procesu odlučivanja.

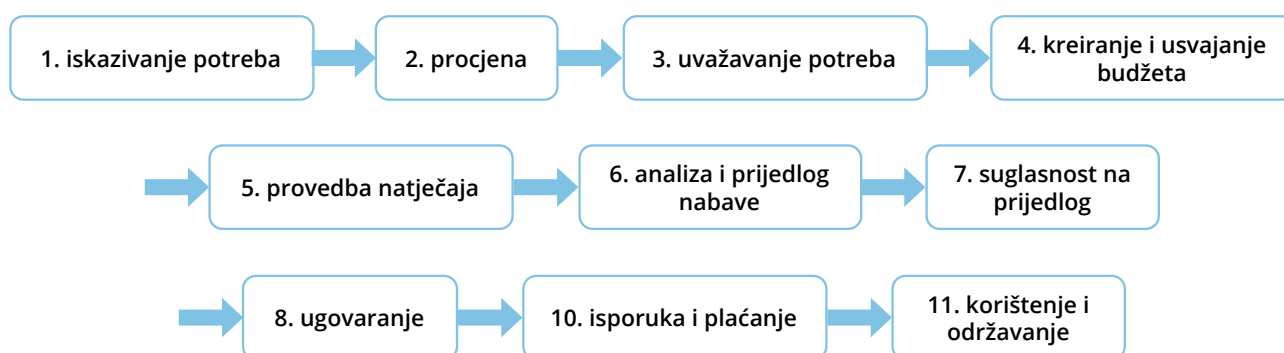
Koncept DSS-a može se proširiti na skupinu ljudi posebnim komunikacijskim sredstvima (GDSS – Group Decision Support System) tipa čovjek-računalo-čovjek, s namjerom da omogući potporu donošenja odluke grupe djelatnika. Prednosti

sustava podrške grupnom odlučivanju (GDSS) su brojne:

1. Funkcionira kao memorija cijele grupe, čime se izbjegava ponovno procjenjivanje ideja od članova grupe
2. Pomaže u identifikaciji primjenjivih alternativa
3. Alternative se kreiraju nakon pozornijeg razmatranja
4. Podiže sposobnost grupe u međusobnom komuniciranju i difuziji ideja
5. Služi kao sredstvo za interakciju između zainteresiranih strana za donošenje odluka.

U korelaciji sustava podrške odlučivanju i procesa nabave bitno je usredotočiti se na ključne korake odnosno faze procesa nabave:

**Tablica 2. Koraci u nabavnom procesu:**



Izvor: autor

Nužno je jasno razlučiti ključne faze u procesu nabave, radi učinkovitog donošenja odluka. U tom je procesu bitno uvažavati princip slijednosti koji je moguće provoditi putem informatičkog sustava podrške GDSS-a. U nastavku se ukazuju specifičnosti nabave za svaku od pojedinih faza.

1. Iskazivanje potreba nužno je istaknuti s funkcionalnog aspekta, odnosno definirati što to pojedinom radnom mjestu nedostaje da bi bolje obavljalo svoju poslovnu funkciju. Poželjno je tu naglasiti što je uvjetovalo potrebu, primjerice nefunkcionalnost postojećeg sredstva ili pojava novih boljih tehnoloških rješenja koji će povećati produktivnost. Uz kratak

opis bolje produktivnosti potrebno je navesti primjer jednog takvog tehnološkog rješenja.

2. Specijalist u odjelu nabave ili drugoj poslovnoj funkciji poduzeća zadužen je za procjenu koštanja iskazanih potreba, procjenu vjerodostojnosti efekta uvođenja i ocjenu prioriteta uvođenja.
3. Na temelju prethodno iskazanih procjena **odlukom** više instance uvažavaju se ili odbijaju potrebe, što je temelj donošenja budžeta.
4. Usvajanjem budžeta određuju se okviri financijskih izdataka za iduće poslovno razdoblje, a upravljanje tim izdacima započinje se provedbom natječaja.

5. Prikupljanje ponuda treba usmjeriti na vodeće partnere u traženoj grupaciji proizvoda, jasno određujući namjeru i želju kupca prema ranije definiranom *Opisu optimalne stavke*. **Opis optimalne stavke** treba prepustiti najkompetentnijoj osobi koja osim tehničkih znanja ima jasnu viziju viših ciljeva firme i misije poslovanja.
6. Tako definirane jasne potrebe i prikupljene ponude stvaraju preduvjet za učinkovitu analizu čiji prijedlog mora zadovoljiti optimalno opisanu stavku po najpovoljnijim uvjetima na tržištu. U procesu predlaganje poželjno je usredotočiti se na komparativne prednosti skupljih stavki, kao i na procjenu eventualno zadovoljavajućih karakteristika jeftinih stavki, a sve u cilju uspješnog pregovaranja i postizanje ukupno najpovoljnijih uvjeta.
7. Tako sastavljen prijedlog potrebno je odobriti na višoj instanci, odnosno po potrebi sugerirati alternativni prijedlog, uvijek imajući na umu kriterije *Optimalne stavke* i *Misije kompanije*.
8. U procesu ugovaranja potrebno je jasno definirati međusobna prava i obaveze u zadanim vremenskim okvirima.
9. Isporuku je potrebno popratiti s količinskog, a posebno kvalitativnog aspekta, što predstavlja preduvjet za uredno plaćanje.
10. Vrlo bitan proces u korištenju proizvoda je slanje povratne informacije o učinkovitom ostvarenju inicijalno zadanih ciljeva i potvrdi dobro odrađenog procesa nabave.

Ostvarenju gore opisanih procesa nabave doprinose razni alati informacijske i komunikacijske tehnologije, od kojih su na tržištu najzastupljeniji SAP Ariba, Ensolva<sup>4</sup> ili ostali internetski portali za prikupljanje potreba. Neovisno o tome koja se aplikacija

koristi, bitno je jasno odrediti domene rada i odluka pojedinih suučesnika nabave. SAP Ariba vodeća je svjetska aplikacija za nabavu s tržišnom nišom usmjerenom na veće i velike korporacije. Primjenjiva je u raznim djelatnostima iako s limitiranom prilagodbom od ostalih manjih konkurenata na tržištu, poput Ensolve. Informacijski sustav Ensolve regionalno je usmjeren na uslužne djelatnosti. Pokriva znatno manje tržište, no s druge strane prilagodljivija je za specifične branše i razne sisteme rada. Nužno je istaknuti da su obje aplikacije tek alati koji doprinose kvalitetnijem odlučivanju, no krajnju odluku ipak donosi djelatnik koristeći vlastite vještine i iskustvo koje je još uvijek nemoguće u potpunosti „pretočiti“ u softver.

Korisnika aplikacije ima na raspolaganju i tržište koje pomaže u ostvarenju ciljeva. Natjecatelji koji u konačnici nisu odabrani kao najpovoljniji ponuditelji, a putem pregovora u ulozi konkurenata doprinijeli su ostvarenju ciljeva kompanije, trebali bi biti nagrađeni za svoju ulogu na način da im se udijeli dio posla ili im se dodijeli aktivan status u nekom idućem projektu, njegujući princip „Win to Win“. Važno je uključiti u nabavni proces sve sudionike natjecanja koji su doprinijeli u ostvarenju najpovoljnijih uvjeta nabave.

Da bi se to ostvarilo, nužno je razmišljati šire od „jedne akvizicije“ ili projekta te njegovati poslovne odnose šire od trenutačno najboljih partnera. U tom je smislu potrebno poticati proaktivnu organizacijsku kulturu.

Suvremeni pristup nabavnog procesa ističe bitne razlike između nabave i kupnje. U hotelskom sektoru nabava je više usmjerena na proces nego na sam čin kupnje i uključuje sve što se dešava prije za vrijeme i nakon kupnje uključujući sam servis te postprodajnu podršku. Za nabavni proces važnija je upotrebna vrijednost proizvoda od same cijene proizvoda, iz tog se razloga posebna pažnja posvećuje definiranju specifičnih potreba. Suvremenu nabavu karakterizira proaktivan pristup fokusiran na dugoročnu suradnju i odnos kupac – prodavatelj – proizvođač.

<sup>4</sup> <https://ensolva.com/hr/>

Tablica 3. Razlike suvremenog nabavnog procesa (e-procurement) i klasične kupnje:

## Procurement vs. purchasing

PROCUREMENT	PURCHASING
Refers to the process of receiving goods and services from an external supplier	Activities related to the buying of goods and services from an external supplier
Includes everything that happens before, during and after receiving the goods and services	Only details how the goods and services are bought
An internal process used in production environments	An external process used primarily in wholesale environments
The item's value is more important than the cost	The item's cost is frequently more important than its value
The process aims to identify and fulfill specific needs	Limited only to the activity of buying the goods or services
The process includes identifying needs, sourcing and closing contracts	The process includes ordering the goods or services, expediting and fulfilling payments
Proactively identifies and fulfills needs	A reaction to internal needs
Focuses on building long-term relationships with vendors	Focuses on the transaction rather than the creation of a relationship with the vendor

Izvor: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/e-procurement>

## 7. Proaktivna organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću, koji usvajajući određeni sustav vrijednosti prihvaćaju zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću te ostvarenju vizije, misije i ciljeva hotelskog poduzeća.<sup>5</sup>

U hotelskim poduzećima organizacijska kultura vezana je uz rad s ljudima, s obzirom na to da se prodaje usluga posredstvom živog ljudskog rada (osmijeh, ljubaznost, kultura usluga), i stoga je organizacijska kultura u toj branši najuže povezana s ljudima. Takvi složeni odnosi ne zasnivaju se na glumi i rutinskim gestama već su vjeran odraz organizacijske kulture poduzeća. Kvaliteta menadžmenta ima, dakle, presudnu funkciju:

vrijednosti koje u ophođenju s gostima pokazuju suradnici zapravo su odraz vrijednosti u ophođenju između menadžera i njihovih suradnika. Takav pozitivan sustav vrijednosti, informacijska i komunikacijska tehnologija ne smije ni u kom smislu zasjeniti već naprotiv poticati njihov razvoj.

Kultura proaktivnog rukovođenja predstavlja upravljanje na način da se odluke donose na temelju suradnje transparentnosti i jasnoće. Zaposlenici se drže dogovorenih pravila, a respektira se kontekst zajedničkih ciljeva. Uspješno djelovanje u nekoj organizaciji uvjetovano je činjenicom da svi zaposlenici moraju znati odgovore na donja pitanja<sup>6</sup>:

- Koje su moje osnovne zadaće kao djelatnika ovog poduzeća – za što sam ja odgovoran?
- Koje konkretne ciljeve moram postići?

<sup>5</sup> Cerović, Z.: „Hotelski menadžment“ Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str 130.

<sup>6</sup> Perkov, D.: „Kvaliteta hotelske usluge – odraz organizacijske kulture“, Hotel link Beograd, br. 6, 2005. str 101.

- Kako zajednički surađujem s kolegama i pretpostavljenima?
- Na temelju kojih se kriterija ocjenjuje moje ponašanje?
- Što proizlazi iz određene ocjene ponašanja?
- Kakav napredak u struci mogu očekivati u ovom timu?

U kontekstu provedbe nabavnog procesa i proaktivnog sudjelovanja pojedinih sudionika empirijskim istraživanjem se dokazalo da su ciljevi puno bolje postavljeni kad se postavljaju uz participaciju svih struktura kompanije. Kod donošenja odluka nužno je decentralizirati ovlasti te po potrebi organizirati obuku iz raznih funkcionalnih područja. Tijek komunikacije mora biti usmjeren u oba pravca (bottom-up i obrnuto), a nužno je njegovati znatnu mjeru samokontrole.<sup>7</sup>

Menadžerska teorija poznaje formalnu i neformalnu organizaciju. Dok formalnu čini skup pravila, propisa, opisa, dijagrama i uputa o tome kako bi trebalo funkcionirati, neformalna organizacija govori o tome kako ljudi uistinu komuniciraju, koga vole ili ne vole, čiji autoritet poštuju. Osobe koje ljudi cijene najvažniji su resurs svake organizacije bez obzira na njihov formalni položaj.<sup>8</sup>

Jedna od odlika dobre organizacije je, kako bi stari Rimljani rekli, „sveta jednostavnost“<sup>9</sup>. Dobre organizacije temelje se na malom broju jednostavnih pravila kojih se svi drže. Suprotnost tome su goleme količine složenih organizacijskih pravila i normi koje nitko ne poznaje i kojih se uglavnom nitko ne pridržava. Inventivan i učinkovit menadžer nastojat će količinu i broj pravila svesti na pravu mjeru po načelu KISS – *Keep It Simple and Short*.

## 8. Zaključak

Efikasna i učinkovita nabava rezultat je „svete jednostavnosti“ u definiranju poslovnih procesa i domena odlučivanja. Razni informacijsko-komunikacijski alati modernog doba doprinijet će bolje analitici i praćenju poslovnih procesa, no nužno ih je uvesti u pravu mjeru ne gubeći iz vida svrhu poslovanja i krajnji cilj. Koliko god alati bili dobri

te podaci detaljni i točni, konačna odluka i odgovornost na kraju padaju na sudionike/djelatnike koji svojim imenom preuzimaju odgovornost za donesenu odluku o nabavi.

Kako bi se kontinuirano poštivala trajne vrijednosti kompanije, nužno je njegovati učinkovitu i proaktivnu organizacijsku kulturu usmjerenu na aktivno sudjelovanje i samokontrolu djelatnika. Posebno je to bitno u hotelskoj industriji gdje je čovjek u neposrednom kontaktu i izravni sukreator konačnog proizvoda – usluge.

Jedino u takvom okruženju može se očekivati kvalitetan rad i dobar odabir funkcije nabave koja posluje na sve neizvjesnijem tržištu, punom razne robe upitne kvalitete, u nažalost sve neizvjesnijim uvjetima isporuke. U tom kontekstu traganje za optimalnom organizacijskom kulturom, što učinkovitijom tehnologijom i odgovornim odlučivanjem predstavlja trajni poticaj za daljnje znanstveno-istraživačke aktivnosti koje će u budućnosti težiti prema još uvijek neostvarivim savršenstvom u poslovnom procesu nabave.

Informacijske i komunikacijske tehnologije pružaju potrebnu informatičku podršku u fazama nabave; odnosno, ukazuju na potrebu pokretanja nabave, procjenjuje potrebe, kreiraju prijedloge budžeta, pružaju podršku u provedbi natječaja, analiziraju pristigle ponude, daju prijedloge o detaljima nabave, sadržaju ugovora, detaljima isporuke i plaćanja te održavanja odnosa s dobavljačima. Informacijske i komunikacijske tehnologije, osim što automatiziraju faze u procesu nabave, pružaju i potrebnu podršku menadžmentu pri donošenju odluka, one imaju pozitivan utjecaj na pouzdanost informacija i brzinu donošenja odluka te posljedično i na kvalitetu odluka. Provedbom istraživanja po definiranoj metodologiji, autori dokazuju zadanu hipotezu: informacijske i komunikacijske tehnologije značajno utječu na donošenje odluka menadžmenta u poslovnom procesu nabave.

Znanstveni doprinos ovog rada ogledava se u određivanju pozitivnog utjecaja informacijsko-komunikacijske tehnologije i organizacijske kulture na proces donošenja odluka u nabavi, dokazujući hipotezu rada. Praktični doprinos ovog rada očituje se u postavljenoj metodologiji istraživanja i

<sup>7</sup> Koontz, H., Weihrich H.: „Menadžment“, Mc Graw Hill – Mate, Zagreb 1994, str. 333.

<sup>8</sup> Srića, V.: „Inventivni menadžer u 100 lekcija“ Zagreb 2003. str. 213.

<sup>9</sup> lat.: *Sacra simplicitas*



mogućnosti korištenja rezultata u stvarnom poslovanju. Rad nameće potrebu provođenja budućih istraživanja, ne samo u kontekstu utjecaja tehnologije i organizacijske kulture na donošenje odluka u procesima nabave u hotelskoj industriji, već i u kontekstu utjecaja tih čimbenika i u ostalim industrijama, poput proizvođačke djelatnosti, trgovine, poljoprivrede, neprofitnih udruga, ali i procesa u ingerenciji jedinica lokalne uprave i javnih tijela.

## Literatura

- Koontz H., Weinrich H. „Essential of Management“, Fifth Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York, 1990.
- Sikavica, P. „Poslovno odlučivanje“, II. izdanje, Informator Zagreb, Zagreb, 1999.
- Senn, J.: „Information System in Management“, Wadsworth Publishing Co., SAD, 1990.
- Cerović, Z. „Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
- Perkov, D.: „Kvaliteta hotelske usluge – odraz organizacijske kulture“, Hotel link Beograd, br. 6, 2005.
- Srića, V.: „Inventivni menadžer u 100 lekcija“ Zagreb 2003.
- Boškić, Monika : „Utjecaj informatičkih tehnologija na poslovanje hotelskih poduzeća s četiri i pet zvjezdica“ Split, 2016.
- Lucid Content Team: „Consumer Decision Making Process“ 2021.  
online: <https://www.lucidchart.com/blog/consumer-decision-making-process>
- Ledenko, A.: „Modeli odlučivanja“, Pula 2019.  
online: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A4172/datastream/PDF/view>
- Turban, E.: „Decision Support System“ 2010.  
online: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/203412>
- McLaughlin, P.: „Developing an Organisation Culture to Facilitate Radical Innovation“, 2008., on line: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2008.021041>
- Bunja D., Vučetić Š., 2017. Implementation of ICT Innovation Trends in Croatian Hotel Industry, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development, Belgrade, Serbia
- Mary K. Pratt: E-procurement and how does it works <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/e-procurement>
- Koraca D, 2021. How ICT affects business processes, Proceedings of the 4th International Conference on Human Systems Engineering and Design (IHSED2021): Future Trends and Applications, Online conference, DOI: <http://doi.org/10.54941/ahfe1001123>